

VERSIMPELEN

PROJECTEN REALISEREN ZONDER GEDOE

Jan-Peter Bogers

SHORTLIST
MANAGEMENT-
BOEK VAN HET
JAAR 2014.

Make it as simple as possible.
But not simpler.

Albert Einstein

Leeswijzer

Waarschijnlijk lees je dit boek omdat je benieuwd bent hoe je projecten simpeler en met minder gedoe kunt realiseren. Misschien ben je vooral nieuwsgierig naar de methode van versimpelen. Of je wilt zo snel mogelijk aan de slag met een idee of project dat je op dit moment bezighoudt.

Als mensen het ingewikkeld kunnen maken,
kunnen mensen het ook weer simpel maken.

Kriskras lezen

Zoals ik een aantal keer in dit boek zal benadrukken – en ik grijp meteen mijn eerste kans om dat te doen – is versimpelen vooral een mindset: een andere manier van kijken naar projecten en organisaties. Ik hoop dat alles in dit boek je helpt deze mindset te ontwikkelen: de theorie, de gedoefactoren, de toolbox en de praktijkcases. Vanuit dat oogpunt kun je het boek kriskras lezen.

Snel aan de slag

Wil je snel aan de slag met het versimpelen van projecten, lees dan eerst de hoofdstukken 1 t/m 4, waar versimpelen kort en krachtig wordt uitgelegd. Lees daarna deel 2 over de zes gedoefactoren. Vervolgens kun je uit de toolbox in deel 3 de tools kiezen die je aanspreken of van pas komen.

Van A tot Z lezen

Als je je helemaal wilt verdiepen in versimpelen als methode, kun je het boek van begin tot eind lezen. Je maakt dan in deel 1 kennis met de begrippen en principes van versimpelen. In deel 2 leer je hoe je anders kunt omgaan met gedoe aan de hand van de zes gedoefactoren. Deel 3 bevat een toolbox met 27 tools waarmee je complexiteit te lijf kunt gaan. In deel 4 kun je je laten inspireren door verschillende praktijkcases. Deel 5 bevat tips om nog meer over versimpelen en aanverwante onderwerpen te lezen.

Lees het boek vooral op de manier die voor jou het meest simpel is. Heb je vragen of wil je reageren, mail dan naar janpeter@versimpelen.info

Veel plezier!

Inhoudsopgave

Voorwoord door Martijn Aslander	iv
Leeswijzer	vii
Inhoudsopgave	ix
 deel 1 — de theorie	 1
Hoofdstuk 1 Versimpelen - Waarom? Wat? Hoe?	3
Case: Een paspoort en een gratis fiets	7
Hoofdstuk 2 Versimpelen - Voor wie en wanneer?	12
Hoofdstuk 3 Belangrijke begrippen	15
Hoofdstuk 4 Versimpelen op vijf manieren	18
Manier 1: Een andere mindset ontwikkelen	19
Manier 2: De vijf kernvragen stellen	20
Manier 3: De zes gedoefactoren analyseren	24
Manier 4: De toolbox toepassen	25
Manier 5: Het 10-stappenplan doorlopen	26
Hoofdstuk 5 Gedoe	28
Hoofdstuk 6 Complexiteit	32
Hoofdstuk 7 De waarde van versimpelen	35
Waarschuwingen	39
 deel 2 — de gedoefactoren	 43
Hoofdstuk 8 Kijk anders naar Geld	45
Hoofdstuk 9 Kijk anders naar Tijd	48
Hoofdstuk 10 Kijk anders naar Regels	52
Hoofdstuk 11 Kijk anders naar Mensen	55
Hoofdstuk 12 Kijk anders naar Ik	60
Hoofdstuk 13 Kijk anders naar Complexiteit	64

deel 3 — de toolbox	67
Hoofdstuk 14 Maak het klein	69
Inzoomen	70
Uitkleden	72
Het mini-Plan-van-Aanpak	74
Hoofdstuk 15 Maak het groot	77
Big Hairy Audacious Goal	78
One Million Dollar Question	80
Groundhog Day	82
Hoofdstuk 16 Maak een keuze	85
Beperk je keuzes	86
Knopen doorhakken	88
Kies je eigen gedoe	90
Hoofdstuk 17 Maak het scherp	93
Zwart-wit denken	94
Het kwadrant	96
Duidelijke taal	98
Hoofdstuk 18 Maak het zichtbaar	101
Brown Paper	102
Begrijpend tekenen	104
Hoofdstuk 19 Ontregelen	107
Working around the system	108
Toestemming of vergiffenis	110
Guerrilla's en olievlekken	112
Hoofdstuk 20 Regelen	115
Backwardsplanning	116
De projectdriehoek	118
Hoofdstuk 21 De juiste mensen	121
De 7 torren	122
De directeur en de portier	124
Putjes en motortjes	126

Hoofdstuk 22 De juiste vragen	129
Waarom? Waarom? Waarom?	130
De slimme Hoe	132
Durftevragen	134
Hoofdstuk 23 Doen!	137
Een reis van duizend kilometer	138
De kracht van het experiment	140
deel 4 — de versimpelcases	143
Hoofdstuk 24 De helikopterschool	145
Hoofdstuk 25 Jimmy's	152
Hoofdstuk 26 Het Scheepvaartmuseum	158
Hoofdstuk 27 De flexibele ambtenaar	163
Hoofdstuk 28 Hans loopt achter	169
Hoofdstuk 29 Daar staat mijn iMac!	174
Hoofdstuk 30 Dit boek	179
deel 5 — verder lezen	185
Hoofdstuk 31 Versimpelen online	187
Hoofdstuk 32 Leuke boeken	190
Hoofdstuk 33 Aanverwante onderwerpen	194
Dankwoord	196
Over de auteur	198
Over de illustrator	198

... kijken naar de essentie van projecten,
dus het oorspronkelijke idee en de drijfveer,
daarop focussen en van daaruit handelen.

... projecten anders organiseren.

... een manier van denken, een
andere mindset over projecten.

... creatief en verfrissend kijken naar
wie en wat je écht nodig hebt om een
project te verwezenlijken.

Versimpelen is...

... het ontwarren en daardoor
inzichtelijk maken van een project dat
complex lijkt.

... projecten (opnieuw) in flow en
versnelling brengen.

... creativiteit gebruiken om gedoe
te omzeilen en onvermijdbaar gedoe
hanteerbaar te maken.

... een uitdaging.
Het is niet altijd zo simpel als het klinkt.

HOOFDSTUK 4 **Versimpelen op vijf manieren**

Versimpelen klinkt simpel. Maar hoe kom je nu van complex naar simpel en hoe zorg je ervoor dat je geen last hebt van onnodig gedoe? Wat ga je nu precies doen als een project of plan niet van de grond komt of onderweg vastloopt?

In dit hoofdstuk vind je vijf manieren of invalshoeken om een project te versimpelen. Je kunt ze allemaal op ieder moment binnen een project gebruiken; er is geen voorgeschreven of beste volgorde. Wel zul je zien dat het van de complexiteit van een project en van je eigen ervaring met versimpelen afhangt, welke manier in welke situatie het handigst is. Soms kom je daar pas achter door verschillende manieren uit te proberen. Al doende leert men!

Manier 1: Een andere mindset ontwikkelen

Het versimpelen van projecten en organisaties is vooral een mindset. Het is het besef dat we dingen vaak ingewikkeld maken, de overtuiging dat dat niet nodig is en de instelling om dat steeds te blijven onderzoeken. De vraag die bij deze mindset past, luidt: *Kan het simpeler?*

Manier 2: De vijf kernvragen stellen

Om de vraag *Kan het simpeler?* te kunnen beantwoorden is het belangrijk dat je weet wat de essentie of het uiteindelijke doel van je project of organisatie is: *Waar draait het om?* De vijf kernvragen helpen je bij het vinden van het antwoord.

Manier 3: De zes gedoefactoren analyseren

Een belangrijk onderdeel van versimpelen is analyseren welke factoren gedoe binnen een project of organisatie veroorzaken en of dit nuttig of onnodig gedoe is. De zes gedoefactoren geven je richting in deze analyse. Als je het gedoe helder in kaart hebt gebracht, kun je op zoek gaan naar manieren om het te veranderen of te vermijden.

Manier 4: De toolbox toepassen

De toolbox die je in dit boek vindt, is multifunctioneel. Sommige tools helpen je met het beantwoorden van de vijf kernvragen, dus met het (her)ontdekken van de essentie van je project. Anderen helpen je bij het analyseren van gedoe. En weer anderen helpen je het gedoe op te lossen. Door de tools zo nu en dan uit te proberen, ontwikkel je steeds meer een mindset voor versimpelen.

Manier 5: Het 10-stappenplan doorlopen

Nogmaals, je kunt alle beschreven manieren van versimpelen door elkaar gebruiken, maar als je behoefte hebt aan meer structuur zet het 10-stappenplan het hele proces nog eens op een rijtje.

Ik zal de vijf manieren nu allemaal toelichten.

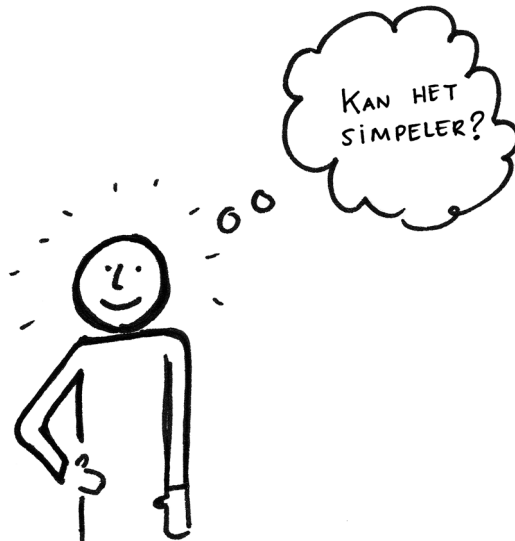
Manier 1: Een andere mindset ontwikkelen

De eerste manier van versimpelen is tegelijkertijd de makkelijkste en de moeilijkste. Het begint met de overtuiging dat we plannen en projecten vaak ingewikkelder maken dan nodig is, dat we onnodige complexiteit niet hoeven te accepteren en dat we dus *willen* versimpelen.

Versimpelen is een mindset,
een manier van denken.

Vervolgens stel je jezelf de vraag: kan het simpeler? En haal je alles uit de kast om een project dat complex lijkt of gedoe geeft zodanig te versimpelen dat het weer helder en inzichtelijk wordt en de volgende te ondernemen stappen zich als vanzelf aandienen.

Je kunt de vraag nog breder stellen: kan het anders? Deze vraag wordt vaak binnen methoden van creatief denken gesteld. Je kunt de vraag ook juist specificeren: kan het makkelijker? Kan het sneller? Kan het leuker?



Manier 3: De zes gedoefactoren analyseren

De zes gedoefactoren zijn de hoofdoorzaken voor vertraging en kopzorgen in een project. Een onderdeel van versimpelen is het analyseren van deze oorzaken om vervolgens naar (vaak creatieve) alternatieven te kijken. In hoofdstuk 8 t/m 13 maak je nog uitgebreid kennis met deze gedoefactoren en hoe je er anders mee om kunt gaan. Vandaar nu alleen een overzicht.



1. Geld

Geld geeft vaak gedoe. Er is nooit genoeg van, iedereen wil het hebben, niemand wil het geven. Geld gaat gepaard met macht en (botsende) belangen.



2. Tijd

Tijd is vergelijkbaar met geld. Er is nooit genoeg van, iedereen wil het hebben, niemand wil het geven. Tijd is schaars, agenda's zijn vol en iedereen heeft andere prioriteiten.



3. Regels

Regels bestaan niet voor niets, maar vaak is hun oorspronkelijke functie niet meer duidelijk of niet meer van toepassing en staan ze nieuwe ontwikkelingen in de weg. Onder regels vallen ook wetten, procedures en ongeschreven regels.



4. Mensen

Welwillende mensen zijn fijn. Niet-willende mensen kunnen projecten echter flink tegenwerken. Mensen vormen de lastigste gedoefactor want ze beslissen vaak over geld, tijd en regels.



5. Ik

Oftewel wijzelf. We staan midden in onze projecten met al hun complexiteit en gedoe en hebben daar maar mee om te gaan. En dan hebben we ook nog onze eigen valkuilen, onzekerheden en dilemma's.



6. Complexiteit

Dit is eigenlijk de combinatie van de andere vijf gedoefactoren. Oftewel: hun onderlinge afhankelijkheid. Dat alles in een project van elkaar afhankelijk lijkt te zijn, zorgt ervoor dat mensen bijna letterlijk verstrikt raken in hun project en dat het in hun hoofd een onontwarbare kluwen aan gedachten en problemen wordt.

HOOFDSTUK 14 Maak het klein

Vreemd genoeg kan klein denken je tot grote hoogte brengen. Door klein te denken haal je tijdelijk alle franje van je project weg, zodat alleen het allerbelangrijkste nog zichtbaar is. Je project wordt overzichtelijker en makkelijker haalbaar. Je hoeft niet meer zo ingewikkeld te doen en kunt snel van start gaan.

Bij *Maak het klein* kijk je door een vergrootglas naar je project. Je richt je op de kern en daarmee wordt het simpeler.

- Met de tool *Inzoomen* kijk je naar de kern, zodat alle bijzaken wegvallen.
- Met de tool *Uitkleden* schrap je alle bijzaken, zodat de kern overblijft.
- Met de tool *Mini-Plan-van-Aanpak* maak je een klein, snel uitvoerbaar en altijd haalbaar plan.

Je project kleiner maken is een manier van denken over projecten. Het houdt echter niet in dat je je project en je doelen daadwerkelijk kleiner maakt. Als je weer helder hebt wat het belangrijkste doel van het project is en hoe je dat simpel bereikt, kun je je project snel weer laten groeien. Het is dus een tijdelijke denkwijze om zonder gedoe van idee naar actie te komen. Het grappige is trouwens dat *Maak het groot* (hoofdstuk 15) hetzelfde effect heeft.



Leestip: lees na dit hoofdstuk ook hoofdstuk 23: *Doen!* Dat gaat over 'beginnen' en sluit daarmee aan op *Maak het klein*.

Inzoomen



Plannen en projecten hebben de neiging in de loop der tijd groter, ingewikkelder en onoverzichtelijker te worden. Er ontstaat gedoe en voor je het weet, ben je meer met de details dan met de grote lijn bezig. Uiteindelijk kunnen te veel gedoe en complexiteit tot passiviteit leiden, midden in een project of in de fase van plannen maken.

Wat dan helpt, is om je project te verkleinen. Maar bij versimpelen doen we dat dan wel extreem! We gaan op zoek naar de kleinste vorm waarin je project nog als zodanig te herkennen is. Je zoomt in op de essentie en als je die hebt (her)ontdekt, kun je snel beginnen met het realiseren van het plan. Later kun je het plan terugbrengen naar zijn oorspronkelijke grootte.

Wat is bijvoorbeeld de kleinste vorm van een museum? Acht kunstvoorwerpen op je zolder, waar je zo nu en dan kleine groepjes mensen rondleidt? Of een online museum? Klinkt behoorlijk haalbaar. Ook het voorbeeld van de meesters en gezellen in hoofdstuk 1 is een voorbeeld van *Inzoomen*, maar dan binnen een organisatie.

Toepassing

1. Neem het project in gedachten dat je wilt realiseren. Wat is de kleinste vorm van het project, zonder franje? Wat is het minste dat er moet gebeuren om het project te laten slagen? Wat helpt is opschrijven wat je wilt bereiken, zo precies mogelijk, met alle factoren die er een rol in spelen. Maak vervolgens alles kleiner: minder mensen, minder geld, minder impact, dichterbij, eenvoudiger, saaier, enzovoort. Controleer wel steeds of de kern van je idee nog overeind staat.
2. Klinkt het al simpel en haalbaar genoeg? Zo nee, ga terug naar stap 1. Denk je dat het nog best lastig is? Zo ja, ga terug naar stap 1.
3. Zodra het plan haalbaar en makkelijk klinkt, kun je meteen aan de slag. Je kunt nog een projectplan of een mini-Plan-van-Aanpak schrijven of gewoon beginnen. Loopt het goed, dan kun je terug naar de oorspronkelijke grootte van het project.

Kevin wil samen met een vriend een bedrijf opzetten om duurzame maaltijden thuis te bezorgen. Hij heeft totaal geen idee hoe hij dat aan kan pakken:

- Hoe schrijven we een businessplan? Is er wel belangstelling voor?
- Moeten we eerst marktonderzoek doen?
- Gaan we zelf koken of huren we iemand in?
- Wat gaan we koken en hoe kopen we de ingrediënten slim in?
- Moeten we een busje voor het bezorgen aanschaffen? Dat betekent meteen een investering.
- Veel mogelijkheden en alles lijkt van elkaar af te hangen, dus waar moeten we beginnen?

Het feit dat Kevin in een klein dorp woont, maakt de oplossing heel simpel: klein beginnen en in zijn geval in zijn eigen buurt. Ze beginnen met drie gerechten en maken een simpele menukaart. Daarmee gaan ze langs vijftig gezinnen in de wijk om te vragen of ze interesse hebben om iets voor de week erna te bestellen. Ze weten dan precies hoeveel ze in moeten kopen voor elke dag. Aangezien maar een deel van de gezinnen belangstelling zal hebben, is een kleine auto voorlopig voldoende. Als ze de maaltijden langs brengen vragen ze meteen of ze de volgende dag om feedback mogen vragen. Ze gaan weer langs of bellen even op. De essentie van het plan blijft overigens hetzelfde. Ze bezorgen nog steeds duurzame maaltijden, alleen voorlopig op kleinere schaal. Deze hele ervaring levert voldoende inzichten op om over volgende stappen na te denken. Is het kansrijk, houden we het klein of gaan we het juist groter opzetten?



Uitkleden



Bij een verjaardagsfeest horen toeters en bellen, confetti en slingers, koffie en taart. Maar zonder jarige en visite wordt het een vreemd feest. Andersom kan wel: je kunt prima met leuke mensen maar zonder slingers een leuk verjaardagsfeest hebben.

Als een project op een gegeven moment een brij van losse elementen wordt, hoe weet je dan nog wat echt belangrijk is? Er zijn meer mensen en meer ideeën ingesloten en er liggen taken, lijstjes en afspraken, schijnbaar zonder enig verband. Het kan flink ingewikkeld zijn om hoofd- en bijzaken nog van elkaar te onderscheiden. Wat we echter wel goed aanvoelen, is wanneer iets veel energie kost, maar weinig oplevert. Daar maken we gebruik van bij de tool *Uitkleden*. Zodra je vastzit in een project is het heel handig om het 'uit te kleden': alle toeters en bellen te schrappen.

Hierin verschilt deze tool van de vorige. *Inzoomen* zul je vooral in de voorbereidingsfase doen als je niet weet waar je moet beginnen. Je gaat op zoek naar de kern en schuift bijzaken tijdelijk aan de kant. *Uitkleden* zul je eerder in de uitvoeringsfase doen, als je het overzicht kwijt raakt. Je schraapt in verschillende ronden alle bijzaken. En wat overblijft is wat belangrijk en noodzakelijk is.

Binnen softwareontwikkeling bestaat de term MoSCoW. De hoofdletters staan voor 'Must have, Should have, Could have, Would like'. Ze geven de aflopende prioriteit aan van de eisen of benodigdheden van een project. De MoSCoW-methode kijkt meer naar objectieve eisen, waar *Uitkleden* daarnaast ook subjectief kijkt naar wat je als gedoe ervaart. Ze vullen elkaar verder prima aan (zie het voorbeeld).



Toepassing

1. Inventariseer: neem een groot vel papier en zet in het midden de naam van je project. Maak een mindmap van alles wat met het project te maken heeft: middelen, mensen, ideeën, plannen, acties, reeds bereikte resultaten, enzovoort. Iedere categorie kun je zonodig verder uitsplitsen in onderdelen. *Alles* moet op dat ene vel papier komen te staan!
2. Analyseer: bepaal wat hoofdzaken en wat bijzaken zijn en maak dit visueel door factoren met kleuren te markeren. Wees hierin streng. We hebben de neiging alles een hoofdzaak te vinden, maar daarmee zal het niet simpeler worden.
3. Minimaliseer: de bijzaken die gedoe opleveren, kun je meteen schrappen. Tijd om er afscheid van te nemen! De bijzaken die weinig gedoe opleveren zijn twijfelgevallen. Heb je ze echt nodig? Wees weer streng. Zorg dat alleen overblijft wat belangrijk is, zodat het project van complex weer simpel wordt. Hoofdzaken die te veel gedoe opleveren kun je niet zomaar schrappen. Zoek daarvoor naar mogelijkheden ze zo aan te passen, dat ze minder gedoe en meer energie opleveren.

Een grote verzekeraar werkt met een versnipperd intranet. Vanwege fusies en het werken in regio's zijn verschillende systemen en modules in de loop der tijd aan elkaar geknoopt met alle nadelen van dien. Het systeem is onoverzichtelijk. Iedere keer als er aanpassingen moeten worden gedaan of modules vastlopen, lopen de kosten hoog op. Bovendien werkt het traag voor de medewerkers als zij iets willen opzoeken of opvragen. Er is dan ook behoefte aan een nieuw, geïntegreerd systeem.

Steeds meer mensen en wensen sluipen het project in. HR wil dat verlofaanvragen geautomatiseerd kunnen worden verwerkt en dat medewerkers inzicht in hun eigen pensioengegevens hebben. Sales vindt dat het nieuwe, uniforme klantbedieningsconcept volledig beschreven en goed vindbaar moet zijn voor iedereen. ICT wil dat er gebruik wordt gemaakt van nieuwe technologieën. De lijst met eisen wordt groter en groter en een nieuw intranet lijkt ver weg.

De projectleider stelt de organisatie voor de keuze: 'We wachten met bouwen totdat er consensus is over het eisenpakket. Wanneer het systeem dan af zal zijn, is een groot raadsel. Of we kiezen ervoor geen nieuwe functionaliteiten toe te voegen, alleen de reeds bestaande intranetten te integreren tot één eenduidig intranet. Dat systeem testen we uit in de grootste regio waar de organisatie opereert. Als de test slaagt, voeren we het landelijk in, daarna kijken we pas naar uitbreidingen. Met die mogelijkheid wordt wel al in het ontwerp rekening gehouden'. Uiteraard kiest de organisatie voor de laatste optie.

De tool Uittkleden is geschreven in samenwerking met Patty Golsteijn. Patty minimaliseert alles wat er op haar pad komt, voor zichzelf en voor anderen (www.minimalswitch.nl)

Het mini-Plan-van-Aanpak



Memo's, notities, vergaderstukken, bijlagen, vergunningen, bezwaarschriften, nog meer bijlagen, aanbestedingen... We schrijven wat af met zijn allen en dat papierwerk moeten we ook allemaal lezen. Binnen projecten is dat vaak niet anders. Een opdrachtgever stuurde mij ter voorbereiding op een bijeenkomst een document van 130 bladzijden. Bij navraag gaf hij aan dat er maar tien relevant waren voor de bespreking. Dat scheelde een hoop leeswerk!

Soms is het handig om een project diepgaand uit te werken voordat je met de realisatie van start gaat. Dat geldt zeker voor langlopende en risicovolle projecten. Het is dan verstandig om een Plan van Aanpak (PvA) te schrijven. Je hebt PvA's in alle soorten en maten, variërend van één A4 tot tientallen pagina's. Het nadeel van een uitgebreid PvA is dat je lang aan het schrijven bent, voordat je daadwerkelijk in actie kunt komen.

Wie snel wil beginnen met de realisatie van een plan, maar toch een PvA wil, kan het *mini-Plan-van-Aanpak* gebruiken. Ik ben zelf begonnen met het maken van mini-PvA's op memoblaadjes en later overgestapt naar de nog kleinere post-its. Een mini-PvA bestaat uit slechts enkele stappen, die op één post-it moeten passen. Iedere stap moeten simpel, uitvoerbaar en haalbaar zijn.

Het mini-PvA is één van de krachtigste tools van versimpelen en werkt altijd. Dat alles op één post-it moet passen dwingt je namelijk keuzes te maken, alleen met hoofdzaken bezig te gaan en scherp te formuleren. Het mini-PvA is goed in te zetten na de andere tools uit het hoofdstuk *Maak het klein*. Die zorgen ervoor dat je plan behapbaar wordt. Het effect van een mini-PvA is dat je na eerst tegen een project op te hebben gezien denkt: 'Verrek, het kan dus gewoon'. Iedere stap is immers haalbaar.

Toepassing

1. Pas eerst één van de tools *Inzoomen* of *Uitkleden* toe. Je maakt je plan klein en overzichtelijk. Een andere mogelijkheid is dat je voorlopig alleen naar de eerste fase van je plan kijkt.
2. Maak een lijst van benodigdheden. Kijk nog eens kritisch naar wat je écht en als eerste nodig hebt.
3. Schrijf een mini-PvA dat in zijn geheel op één post-it past. Meestal zal het uit zo'n drie tot zeven stappen bestaan.

Een projectafdeling van een jeugdwelzijnsinstelling vindt zichzelf onvoldoende zichtbaar binnen de organisatie. In een visiebijeenkomst komen ze er achter dat ze eigenlijk niet goed weten hoe andere afdelingen tegen hen aankijken. Een enquête moet uitkomst bieden. De verleiding is om een werkgroepje te vormen, dat later een projectteam wordt, dat een Plan van Aanpak gaat schrijven voor dit onderzoek en daar meermaals de achterban voor raadpleegt. Veel overleg met weinig actie. Gelukkig staan ze open voor een andere manier: het mini-PvA. Ze stellen de vraag: 'Hoe houden we snel en simpel een enquête?' Het worden zeven stappen:

1. Maak een lijst met wat je specifiek wilt onderzoeken door middel van de enquête.
2. Maak maximaal 10 vragen.
3. Maak een lijst met 30 gewenste respondenten.
4. Bel de respondenten over hoe en wanneer ze de enquête willen ontvangen.
5. Mail de respondenten of breng de enquête langs.
6. Haal de enquête op.
7. Vergelijk de antwoorden met de lijst van punt 1 en trek een conclusie.

Binnen drie weken was de enquête uitgevoerd en kon de afdeling gaan werken aan hun zichtbaarheid binnen de organisatie.



HOOFDSTUK 24 De helikopterschool

Versimpelheld:	Rob Evenhuis
Natuurlijke omgeving:	in de lucht en op vliegvelden
Overwonnen gedoe:	regels



Rob Evenhuis wil na tien jaar als vlieginstructeur bij verschillende bedrijven te hebben gewerkt, in 2005 zelf een helikopterschool starten. Een pittige uitdaging: je moet een aardig startkapitaal hebben en aan veel regels voldoen. Ambtenaren bedenken nieuwe regels waar je bij staat en Robs grootste concurrent werkt hem tegen waar mogelijk. Gelukkig is Rob niet alleen een doorzetter, maar ook een meester in het omzeilen van gedoe. Inmiddels is hij oprichter en eigenaar van vliegschool Rotor & Wings. Rob vertelt hoe hij de mazen van de wet opzoekt en op een creatieve manier de regels benut in zijn voordeel.

Zwart gat

Veel piloten vallen na hun vliegopleiding in een zwart gat. Ze hebben hun theorie gehaald en rond de 200 vliegreuren gemaakt, maar je hebt minimaal 500 uur ervaring nodig om aan de bak komen bij een luchtvaartmaatschappij. Bovendien hebben ze nog geen praktische ervaring met het transporteren van personen of goederen. Vandaar dat ik samen met enkele collega's een helikopterschool wilde starten, waar leerlingen naast vliegervaring ook ervaring met transport konden opdoen.

Hoe kunnen we de regelgeving
vóór ons laten werken?

Kleurrijk

Aan helikopters komen was niet het grootste probleem. In 2005 zeiden een paar leerlingen van me: 'Je geeft leuk les, maar de heli's waar we nu mee vliegen, zijn niet al te best. Als wij nou eens een goede nieuwe helikopter kopen, dan richten jullie een school op'. In de tijd die zij nodig hadden om een nieuwe helikopter te bestellen hebben wij de papieren van de vliegschool in orde gemaakt.

Ook keken we naar helikopters die om de een of andere reden lang te koop stonden. Niemand wilde ze blijkbaar hebben. Eén ervan was nogal kleurrijk. Of volgens sommigen: oerlelijk. Maar juist deze had een cockpit met veel instrumenten, ideaal voor onze school. We kochten

deze helikopter. De kleuren stoorden ons niet en we werden er als school juist goed zichtbaar door.

Uitwijken

We wilden Rotor & Wings vestigen op vliegveld Lelystad en lieten weten dat we van plan waren daar een hangar te huren. Onze concurrent zag onze komst echter niet zitten. Ze hadden een monopolie op de civiele markt van helikopter-vluchten - zoals cameravluchten en transport - en wilden dat zo houden. Bovendien hadden ze veel macht op het vliegveld. En dus kregen wij te horen dat het maximaal aantal toegestane vliegbewegingen - opstijgen en landen - op Lelystad al werd gebruikt door de concurrent. We mochten ons er niet vestigen. We hebben toen een tijdje vanuit een heliport en een klein vliegveld in de buurt gevlogen.

We werden behoorlijk succesvol. Na een tijdje opereerden we met zes heli's vanuit vijf verschillende plaatsen. Dat mocht niet volgens de autoriteiten:

Zij: 'Jullie moeten een kantoor hebben'.

Wij: 'Dat hebben we'.

Zij: 'Ja, maar niet op een vliegveld'.

Wij: 'Maar we krijgen geen vestigingsvergunning'.

En onze concurrent zei: 'Ze hebben geen kantoor, dus ze moeten sluiten'.

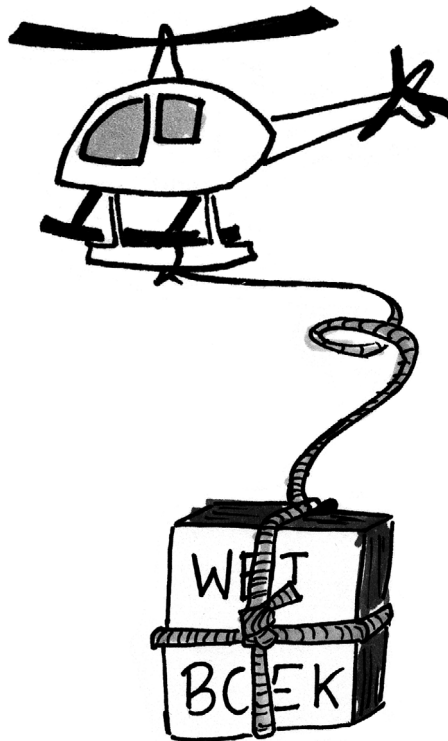
Ondanks deze tegenwerking wilden wij juist groter worden, een *Flight Training Organisation*. Daar heb je een vergunning van Verkeer en Waterstaat voor nodig en een eigen schoolgebouw. Die school moet bovendien diverse lokalen hebben. In ieder geval een staffroom, een classroom, een crewroom en een operationsroom. En toiletten: een heren- en een damestoilet.

Nooduitgang

Een ruimte huren was dus een probleem. We gingen op zoek naar de mogelijkheden binnen de regelgeving. Mag je een kantoor houden vanuit een portakabin? Bladerbladerblader in het wetboek. Er staat niet dat het *niet* mag. Dus ja. Mag die portakabin wielen hebben? Bladerbladerblader in het wetboek. Ja. Toen hebben we van de bibliotheek in Assen een bibliotrailer kunnen overnemen. Een klassieke Scania truck.

Met scheidingswanden zorgden we ervoor dat we drie lokalen hadden in de Scania, eigenlijk één te weinig dus. Maar overdag vliegen we, dus dan noemen we één van de ruimtes *operationsroom*. En 's avonds mogen we niet vliegen en geven we les: dan is diezelfde ruimte *classroom*. Dat mag weer volgens de regels.

We hebben zelfs een toilet ingebouwd, maar officieel moet een school zowel een dames- als een herentoilet hebben. Dus kochten we een schuifbordje dat je op dames of heren kunt zetten. Of dat mocht? De heren ambtenaren vonden dat ook wel een te ver gaan, dus ze keurden het toilet sowieso goed. Deze keer zonder geblader in het wetboek. Ook voor de nooduitgangen moesten we een truc toepassen. Moeten dat deuren zijn? Tja, er staat niets over in het reglement. Dus dan mag het ook een dakluik zijn? Ehmmm, vast wel. Dus nu hebben we zelfs drie nooduitgangen.



Parkeren

We hadden een goede relatie met de betrokken ambtenaren. We hielden ons immers altijd aan de regels, kwamen altijd informeren wat wel en niet mocht en onder welke condities. Dus uiteindelijk zeiden ze: doe maar. En zo kregen we onze vestigingsvergunning en hebben we de vrachtwagen op het vliegveld gezet; tijdelijk parkeren mocht namelijk wel! We werden gedoogd en hadden een officieel kantoor. En omdat het mobiel was ook meteen een kantoor op alle vliegvelden en plaatsen waar we kwamen.

Wel werd bij iedere audit gecontroleerd of de truck er ook echt stond. En wij maakten foto's om te bewijzen: kijk, we staan nu in plaats X of op vliegveld Y. Het was meteen goede reclame, want we reden met onze opvallende Scania over de snelweg en kwamen ermee bij airshows. Het leverde zelfs weer een aantal nieuwe leerlingen op.

Inmiddels zijn we een flinke klant geworden van vliegveld Lelystad in plaats van een clubje avonturiers. We zijn in een gebouw getrokken dat al heel lang leeg stond. Dit leegstaande gebouw was het vliegveld ook een doorn in het oog. We hebben het mooi opgeknapt.

Ieder veldje een vliegveld

Vliegveld Lelystad gaat om zes uur 's avonds dicht en in het weekend om zeven uur. Je kunt dan nergens meer landen. Er is echter een regel dat je gebruik mag maken van 'tijdelijk en afzonderlijk gebruik van niet aangewezen luchtvaartterreinen'. Voor een helikopter is ieder veldje een vliegveld. Sterker nog: een vliegveld is geen uitdaging voor heli's, het is veel leerzamer om buiten vliegvelden te starten en landen. In principe heb je maar 25 bij 25 meter nodig. In ons geval is een vliegveld dus ook een veldje bij een boer in de omgeving. Dat proberen we regelmatig voor elkaar te krijgen. Wij blij en die boer ook, want die vindt het machtig dat we daar met onze helikopter komen. En natuurlijk doen we af en toe een rondvlucht voor hem en zijn kinderen.

Er is nog wel een beperking: je krijgt zo'n tijdelijke vergunning voor twaalf bewegingen, oftewel twaalf keer landen en opstijgen. Gelukkig mag je daarna weer een vergunning aanvragen voor één kilometer verderop. Dus als de buurman aan de boer vraagt: 'Hoe heb je dat geregeld, die rondvluchten? Dat wil ik ook wel!' dan is de volgende vergunning snel aangevraagd. 'Hoe ver woon je hier vandaan? Iets meer dan één kilometer? Perfect!'

Krakersactie

Het boeiende is dat overheden er goed in zijn om nieuwe regels te verzinnen. Bijvoorbeeld dat je niet binnen een straal van 250 meter van een voordeur van een woonhuis mag landen. We hadden een vreemde situatie bij de provincie Utrecht. We kregen tot onze verrassing geen vergunning terwijl we niet in de buurt van een woonhuis wilden landen. Wat bleek, er stond een meet- en regelhuisje van een energiebedrijf in de buurt. Normaal geen probleem, maar... dat was door iemand gekraakt en werd daardoor opeens als woonhuis aangemerkt! Gelukkig was de oplossing simpel: we landen wel aan de overkant van de sloot. Dat was ruim buiten de straal van 250 meter.

Taxiën

Tijdens de visserijdagen in Harlingen zouden wij rondvluchten voor het publiek verzorgen. De landingsplaats in het centrum was te klein en daardoor te gevaarlijk. We hadden een veld twee kilometer buiten het centrum gevonden. De vraag was: hoe gaan we de mensen betaalbaar heen en weer rijden? Het plaatselijke taxibedrijf vroeg 700 euro per dag. Onze eerste creatieve oplossing, het autobusmuseum, vroeg 650 euro. Wij besloten om dan maar zelf met een personenbusje te gaan rijden. Daar was het taxibedrijf het niet mee eens: 'Jullie hebben geen taxivergunning'.

Dus doken wij maar weer eens in de regelgeving. Er blijkt een ministeriële beschikking te zijn over een heel ander onderwerp: als je kinderen met een busje ophaalt om naar de crèche te brengen, dan heeft het hoofddoel te maken met kinderopvang en niet met geld verdienen door transport. Je hebt er daarom geen taxivergunning voor nodig. En dat geldt volgens die beschikking ook voor 'aanverwante activiteiten'. Wij vonden dat onze rondvluchten ook wel onder aanverwante activiteiten konden vallen en dat we voor het heen en weer taxiën dus geen vergunning hoefden aan te vragen. Voor het geval dat er ooit naar een vergunning gevraagd wordt, hebben we die beschikking sindsdien in de auto liggen met de woorden 'aanverwante activiteit' groen onderstreept.

Kruisje op de kaart

We proberen creatief met regels om te gaan, maar dat betekent ook dat we onze verantwoordelijkheid moeten nemen. Een voorbeeld waaruit blijkt dat we dat doen, is dat we nog nooit een lawaaiklacht hebben gehad. Op ons busje staat in grote letters ons telefoonnummer. We zeggen altijd: als er overlast

dreigt, praat met ons en niet met de gemeente. Want die zijn er maandag pas weer en wij kunnen er nú wat aan doen. Zo was er een zieke vrouw, die de hele dag op bed lag. Voor een open raam. Dan is het geluid van een helikopter niet waar je op zit te wachten. Dus hebben we een kruisje op de vliegkaart gezet en nu vliegen onze piloten er met een ruime bocht omheen. Simpel.

Inmiddels is Rotor & Wings uitgegroeid tot een *fullsize* vliegschool die alle mogelijke opleidingen voor helikopters en vliegtuigen aanbiedt: van privévlieger tot beroepsvlieger met Multi-Engine Instrument Ratings. Daarmee zijn ze de eerste en enige in Nederland en de ons omringende landen. Hun transportvergunning zorgt ervoor dat beroepsvliegers de benodigde ervaringsuren kunnen maken, zodat ze kunnen doorstromen naar een baan in de grote luchtvaart. Het concept werkt!

www.rotorandwings.nl

De link met versimpelen

Vermoedelijk heeft Rob weinig nagedacht over hoe hij zaken moest versimpelen om zijn doelen te bereiken. Het zit voor 100% in zijn *mindset*. Daarnaast beschikt hij over een enorme dosis creativiteit en doorzettingsvermogen. Het gaat bijna vanzelf. Toch zien we enkele principes van versimpelen in zijn voorbeeld naar voren komen.

One Million Dollar Question

De eerste uitdaging van Rotor & Wings - hoe komen we aan helikopters - illustreert hoe je niet alleen in geld maar ook in middelen kunt denken. Het draait daarbij om de kernvraag *Wat heb je écht nodig?* Heb je geld voor helikopters nodig? Of heb je helikopters nodig? In deze case blijkt het op beide manieren te lukken.

Een reis van 1000 kilometer...

Als Rob en zijn collega's op een ingewikkelde opgave stuiten, hakken ze die voor zichzelf in hapklare brokken. Ze kiezen eerst de punten waar ze snel een succesje mee kunnen boeken. Daar krijg je energie van en het motiveert je om de volgende stap te zetten. Als ze bijvoorbeeld een vergunning willen aanvragen, gaan ze eerst naar de overheid om te vertellen welk traject ze willen door-

lopen. Ze vragen wat ze daar precies voor nodig hebben en bij wie ze moeten zijn. Kleine stappen, maar hoe eerder je bij de juiste persoon kunt aankloppen, des te sneller behaal je resultaat.

Working around the system

Regelgeving speelt een belangrijke rol in de luchtvaartbranche. Rob hecht er veel waarde aan om geheel volgens de oorspronkelijke bedoeling van de regels te opereren. Hij heeft veiligheid en kwaliteit hoog in het vaandel staan. Alleen heeft hij vaak een andere kijk op de uitleg van de regels. Het team van Rotor & Wings doet zijn huiswerk goed en daagt daarmee de verschillende instanties behoorlijk uit. Ze vragen zich altijd af: hoe kunnen we de regelgeving vóór ons laten werken? Rob vraagt zich steeds af waar bepaalde regels voor dienen en daagt de juiste mensen uit de regels nader te onderzoeken. Door zo door het systeem van regelgeving te laveren, lukt het hem steeds een stapje dichterbij zijn doel te komen en zijn helikopterschool te laten groeien en floreren.

Kan het simpeler? Jazeker! Wij maken projecten en organisaties vaak onnodig ingewikkeld. En als we dat zelf niet doen, doen anderen het wel voor ons. Voor je het weet is een mooi plan of project veranderd in gedoe en raakt de vaart eruit.

Versimpelen is een manier om focus aan te brengen in projecten, om van complex naar simpel en van gedoe naar flow te komen. Onttrafel een project, ontdoe het van alle bijzaken en je ziet weer waar het écht om draait. Hiermee worden de vervolgstappen om het project te realiseren kraakhelder. Voor organisaties is versimpelen een manier om de kern van hun bestaan te (her)ontdekken: waarom doen we wat we doen?

Versimpelen is speels en bloedserieus tegelijk. Het begint met de mindset dat eenvoudiger vaak beter is en eindigt met het makkelijk realiseren van projecten en dynamischer maken van organisaties.

In *Versimpelen* vertelt Jan-Peter Bogers hoe je onnodig gedoe herkent en complexiteit doorgrondt. Vijf kernvragen, zes gedoefactoren en een toolbox met 27 technieken helpen je om te versimpelen. Talloze voorbeelden en cases laten zien hoe versimpelen in de praktijk werkt.

***'Versimpelen is een andere kijk op organiseren. Het maakt projecten overzichtelijk en behapbaar, waardoor de weg voor actie vrijkomt.'* - Marcel Jongmans (@enthousiasmeur)**

***'Eigenlijk zou dit boek verplicht moeten zijn voor iedereen die zich met projecten en moeilijk gedoe qua organiseren bezig houdt.'* - Martijn Aslander (auteur van o.a. Easycratie)**

'Een boek voor mensen die complexiteit met een fileermes te lijf willen. Juist versimpelen vraagt secuur vakmanschap.'

- Jaap Peters (auteur van o.a. Bij welke reorganisatie werk jij? en Het Rijnland-boekje)

VERSIMPELEN IS IN 2014 GENOMINEERD VOOR MANAGEMENTBOEK VAN HET JAAR

JURYRAPPORT: 'Jan-Peter Bogers maakt glashelder dat wij maar wat snel de essentie van zaken uit het oog verliezen en verzanden in het moeras van complexiteit. En dat terwijl het allemaal begon met een simpel idee. Het boek nodigt uit om toe te passen op kleine en grote schaal en draagt bij aan dat wat managers nastreven: getting things done!'

Jan-Peter Bogers is organisatie- en projectadviseur, spreker en trainer. Hij houdt zich bezig met teamsamenwerking, visietrajecten en het vertalen van visie naar actie. Hij weet iedereen tot versimpelen en actie te verleiden en zet startende en vastgelopen projecten (terug) op de rails.

Bas Bakker is begripvend tekenaar. Hij brengt de essentie van ideeën, processen en verhalen letterlijk in beeld. Daarmee schept hij overzicht en brengt hij professionals, teams en organisaties in beweging.